

October 2021

การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นภาดา แชนส์มฤต

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

แชนส์มฤต, นภาดา (2021) "การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช," *Journal of Education Studies*: Vol. 49: Iss. 4, Article 7.

DOI: 10.58837/CHULA.EDUCU.49.4.6

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol49/iss4/7>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

A Study of the Efficacy of the Organizational Engagement Building Process of Staff toward the Office of Registration, Records and Evaluation, Sukhothai Thammathirat Open University

นภาพดา แป้นสัมฤทธิ์^{1*}

Napada Pansumrith^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 2) เสนอแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 117 คน และบุคลากรที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบบันทึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมประเด็นที่สำคัญมากที่สุด คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ และผลการดำเนินการที่โดดเด่นมากที่สุด คือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ พบว่า ค่า gap score สูงสุด คือ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน 2) แนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง การดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างความสุขในที่ทำงาน องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ โดยผ่านทางออนไลน์ องค์กรควรมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และองค์กรควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรให้หลากหลายมากขึ้น

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพของกระบวนการ, ความผูกพันต่อองค์กร

Article Info: Received 12 July, 2021; Received in revised form 15 August, 2021; Accepted 17 August, 2021

¹ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อีเมล : napada.pan@stou.ac.th

General Administration Officer, Professional Level Office of Registration, Records and Evaluation Sukhothai Thammathirat Open University

Email: napada.pan@stou.ac.th

* Corresponding Author

Abstract

This research aimed to 1) study the efficacy of the organizational engagement building Process, and 2) suggest guidelines for improving, developing, and building staff engagement of the office. The sample of the study were 117 staff of the Office of Registration, Records and Evaluation, Sukhothai Thammathirat Open University, and 18 staff members who were responsible for human resource development. The instruments of the study were questionnaires and brainstorming forms. The data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis. The results were concluded as follows: 1) In terms of the importance of the efficacy of the organizational engagement building process, overall, the most important issue was that the staff were proud to work for the organization. The most notable operational result was that the staff clearly understood their own roles and responsibilities. The results from the comparison between the importance and operational results showed that the highest Gap Score was the working condition which created a work-life balance. 2) In terms of guidelines for building staff engagement, it was suggested that the organization hold an idea sharing meeting between senior and junior staff, career growth be taken care of, and happiness in the workplace be promoted. The organization should also encourage staff to have an opportunity to learn and develop new skills through online channels and award and express appreciation to staff who demonstrated outstanding performance. In addition, the organization should increase and vary its internal communication channels.

Keywords: efficacy of process, organizational engagement

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อบริหารและจัดการบุคลากรขององค์กรให้มีความเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งการพยายามเพิ่มคุณค่าพูนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การบริหารองค์กรจะต้องตระหนักถึงการให้ทรัพยากรขององค์กรอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากทั้งจากผู้บริหารและฝ่ายบุคคลมีอาชีพขององค์กรจำนวนมาก เนื่องจากผลการศึกษาและงานวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า องค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงล้วนมีอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ ในขณะเดียวกันก็จะมีผลประกอบการและผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรมีวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น การสร้างตามประเภทของบุคลากร โดยการสร้างความผูกพันของกลุ่มพนักงานใหม่จะเน้นที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน จะเน้นการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความผูกพัน สำหรับหัวหน้างานจะเน้นในเรื่องความเข้าใจพนักงาน ความเอาใจใส่พนักงาน และการให้การสนับสนุนพนักงาน (เจริญจิตร เศวตวานิชกุล, 2560) หรือการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นแยกความแตกต่างระหว่างสองปัจจัย คือปัจจัยที่ก่อให้เกิด

ความพึงพอใจ (satisfying factors) เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) ในการทำงานของคน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การมีโอกาสดำเนินงาน และการได้รับการพัฒนา ซึ่งสองปัจจัยนี้จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552)

สำนักทะเบียนและวัดผลเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีภารกิจสำคัญหลายด้าน เช่น การรับสมัครนักศึกษา การจัดการงานทะเบียนนักศึกษา การวัดผลการศึกษาในระดับปริญญาตรี การจัดสอบให้แก่นักศึกษา เป็นต้น ซึ่งภารกิจด้านงานทะเบียนนักศึกษาและการวัดผลการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมถึงเกี่ยวข้องกับนักศึกษา บุคลากรภายนอก และหน่วยราชการอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผลจะต้องปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การที่บุคลากรจะมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์หลายปี สำนักทะเบียนและวัดผลเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2522 บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลส่วนใหญ่จะเริ่มต้นปฏิบัติงานจนกระทั่งเกษียณอายุที่สำนักทะเบียนและวัดผล เนื่องจากมีความผูกพันกับสำนักทะเบียนและวัดผล แต่ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา บุคลากรกลุ่มนี้ได้ทยอยเกษียณอายุไปเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันส่วนใหญ่บุคลากรในสำนักทะเบียนและวัดผล เป็นบุคลากรที่ทำงานที่สำนักทะเบียนและวัดผลมาแล้วไม่เกิน 10 ปี

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปณิธาน จิยะจันทน์, 2559) องค์กรจึงควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และควรดำเนินการตั้งแต่นั้น ๆ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรต้องใช้เวลาหล่อหลอมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wellins et al. (2005) ที่พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานกับองค์กรนานกว่าและเต็มใจทำงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรเป็นคนที่มีความพยายามจะสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร

ตลอดเวลาที่ผ่านมาสำนักทะเบียนและวัดผลได้ดำเนินการในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายปัจจัย เช่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการทำ Career Path ให้บุคลากรแต่ละประเภท เพื่อให้บุคลากรทราบว่า เมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะมีโอกาสเติบโตอย่างไรบ้าง หรือการเตรียมความพร้อมในการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่เกษียณ/ลาออก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการปรับปรุงห้องทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการจัดอบรมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโลกปัจจุบัน เช่น การอบรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงาน การอบรมการจัดการเรียนการสอน/การวัดและประเมินผลผ่านออนไลน์ ด้านการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมา สำนักทะเบียนและวัดผลไม่เคยมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรว่า ผลที่ได้จากการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีประเด็นใดบ้างที่สามารถนำมาปรับเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยสะท้อนจากความคิดเห็นของบุคลากร

ประเภทต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงาน อาทิเช่น วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ความก้าวหน้าและความท้าทายในอาชีพ การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต โดยเป็นการศึกษาทั้งระดับความสำคัญ (important) และ ผลการดำเนินการ (performance) และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นหลักเทียบความสำเร็จของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ผลจากการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล จะทำให้ได้ ข้อมูลที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการของ องค์กร นอกจากนั้นยังเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร มีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ จำนวน 134 คน แต่เก็บข้อมูลได้ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการระดมความคิด คือ บุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 60 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลาก จำนวน 18 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2557) ประกอบด้วยคำถามหลัก 2 ประเด็น ได้แก่ ความสำคัญและผลการดำเนินการ จำนวน 56 ข้อ ดังนี้

1) “ความสำคัญ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า แต่ละประเด็นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับองค์กร มากน้อยเพียงใด โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด → คะแนน “6” หมายถึง สำคัญมากที่สุด

2) “การดำเนินการ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า องค์กรมีการดำเนินการในแต่ละประเด็นได้ดีเด่นมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ตอบ โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง โดดเด่นน้อยที่สุด → คะแนน “6” หมายถึง โดดเด่นมากที่สุด

เครื่องมือวิจัยมีการหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค ได้ค่าความเที่ยงด้านความสำคัญเท่ากับ 0.95 ด้านการดำเนินงาน เท่ากับ 0.99 และความเที่ยงทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการระดมความคิด คือ แบบบันทึกการประชุมระดมความคิดโดยมีประเด็นในการระดมความคิดเกี่ยวกับ 1) กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 2) ผลการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และ 3) แนวทางการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามตามจำนวนประชากรที่กำหนดไว้ด้วยตนเอง จำนวน 134 คน แต่เก็บรวบรวมข้อมูลได้ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดประชุมระดมความคิดกับบุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 คน เมื่อวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2564 ณ ห้องประชุม 1607 อาคารบริหารส่วนต่อเติม ชั้น 6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เวลา 09.00 - 12.00 น.

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ 5.50 – 6.00 สำคัญ/โดดเด่นมากที่สุด 4.50 – 5.49 สำคัญ/โดดเด่นมาก 3.50 – 4.49 สำคัญ/โดดเด่นค่อนข้างมาก 2.50 – 3.49 สำคัญ/โดดเด่นค่อนข้างน้อย 1.50 – 2.49 สำคัญ/โดดเด่นน้อย 1.00 – 1.49 สำคัญ/โดดเด่นน้อยที่สุด

4.2 วิเคราะห์ค่า gap score โดยใช้สูตรที่ปรับจาก GAP Model (Parasuraman et al., 1985)

gap score = ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงาน – ค่าเฉลี่ยความสำคัญ

4.3 วิเคราะห์เนื้อหา จากผลการประชุมระดมความคิด

ผลการวิจัย

1. ประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยการศึกษาความสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ความสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมของบุคลากรทุกกลุ่ม พบว่า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก 5 อันดับ คือ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ ($M = 5.25, SD = 0.98$) รองลงมา คือ ความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ($M = 5.04, SD = 1.02$) องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ($M = 4.99, SD = 0.90$) การมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน ($M = 4.97, SD = 0.96$) และความเข้าใจดีว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ($M = 4.97, SD = 0.99$) (ตาราง 1)

ตาราง 1

ความสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

อันดับที่	ประเด็น	M	SD	แปลผล
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.25	0.98	สำคัญมาก
2	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน	5.04	1.02	สำคัญมาก
3	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.99	0.90	สำคัญมาก
4	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.97	0.96	สำคัญมาก
5	ท่านเข้าใจดีว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.97	0.99	สำคัญมาก

1.2 ผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมของบุคลากรทุกกลุ่ม พบว่า ประเด็นที่มีผลการดำเนินการโดดเด่นมาก 5 อันดับ ได้แก่ เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ($M = 4.86, SD = 1.10$) รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ ($M = 4.85, SD = 1.10$) มีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน ($M = 4.65, SD = 0.95$) เข้าใจดีว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ($M = 4.62, SD = 1.17$) และเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($M = 4.62, SD = 1.05$) (ตาราง 2)

ตาราง 2

ผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

อันดับที่	ประเด็น	M	SD	แปลผล
1	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน	4.86	1.10	โดดเด่นมาก
2	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.85	1.10	โดดเด่นมาก
3	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.65	0.95	โดดเด่นมาก
4	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.62	1.17	โดดเด่นมาก
5	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.62	1.05	โดดเด่นมาก

1.3 การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ

ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ เป็นการคำนวณจากค่า gap score สูงสุดเรียงตามลำดับ ค่า gap score เป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การหาแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อไป ผลการวิจัยแยกตามประเภทบุคลากร พบว่า กลุ่มข้าราชการ ค่า gap score สูงสุด คือ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.93 รองลงมา คือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.70 กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย ค่า gap score สูงสุด คือ องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือ องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเท่ากับ 0.67 กลุ่มลูกจ้างประจำ ค่า gap score สูงสุด คือ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.60 รองลงมา คือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.52 และภาพรวมบุคลากรทุกกลุ่ม ค่า gap score สูงสุด คือ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิด

ความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.49 (ตาราง 3-6)

ตาราง 3

การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงานของกลุ่มข้าราชการ

อันดับ ที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	gap score (I) - (P)
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.41	4.48	0.93
2	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.00	3.30	0.70
3	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	5.04	4.44	0.59
4	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	4.11	3.52	0.59
5	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.30	3.74	0.56

ตาราง 4

การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงานของกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย

อันดับ ที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	gap score (I) - (P)
1	องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร	4.93	4.14	0.79
2	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.81	4.14	0.67
3	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.74	4.12	0.62
4	องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.88	4.26	0.62
5	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.74	4.12	0.62

ตาราง 5

การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงานของกลุ่มลูกจ้างประจำ

อันดับ ที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
1	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.25	3.65	0.60
2	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.81	4.29	0.52

ตาราง 5 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงานของกลุ่มลูกจ้างประจำ

อันดับ ที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
3	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.19	3.77	0.42
4	บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4.08	3.69	0.40
5	องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล	4.48	4.13	0.35

ตาราง 6

การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงานของภาพรวมบุคลากรทุกกลุ่ม

อันดับ ที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	gap score (I) - (P)
1	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.38	3.88	0.50
2	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.28	3.79	0.49
3	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.44	3.96	0.48
4	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	4.24	3.79	0.45
5	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.99	4.56	0.43

2. แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

ผลจากการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และผลจากการระดมความคิด นำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ดังต่อไปนี้

2.1 องค์กรควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง จัดทำชาร์ตผังการปฏิบัติงาน มีการดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีการสร้างความสุขในที่ทำงาน เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรจับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรม HAPPY WORKPLACE ดังตัวอย่างคำพูด

“ตั้งคณะทำงานและให้น้อง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน ให้พี่ ๆ เป็นที่ปรึกษา”

“กิจกรรม happy hour เราจะทำกิจกรรมท้ายห้องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ออกกำลังกาย เล่นเกม ก็มีความสุข สนุกดี”

2.2 องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านทาง Digital Training Platform ซึ่งจะเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งการสร้างรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และแหล่งเรียนรู้ในโลกออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างคำพูด

“สำนักวิชาการได้ดำเนินการด้านนี้อยู่ โดยการผลิตสื่อออนไลน์ ให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่อง การร่างหนังสือราชการ การเป็นเลขานุการที่ประชุมที่ดี หลักในการเขียนรายงานการประชุม”
“ควรหาช่องทางการเรียนออนไลน์ให้บุคลากรได้ไปเรียนรู้เพิ่มเติม”

2.3 องค์กรควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ เช่น มีการสนับสนุนเงินรางวัล หรือเมื่อผ่านการอบรม 2 หลักสูตรขึ้นไป ได้รับการพิจารณาตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ หรือมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในช่วงการสัมมนาประจำปีขององค์กร ดังตัวอย่างคำพูด

“ควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อเป็นแรงจูงใจ”
“ควรให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เพื่อจูงใจให้มีการพัฒนางานใหม่ ๆ”

2.4 องค์กรควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรให้หลากหลายมากขึ้นและควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น เพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร-บุคลากร หรือบุคลากรแต่ละศูนย์/ฝ่าย ผ่านช่องทาง Line, Chat Tool, Google Chat โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือรับฟังและแก้ปัญหาได้ทันท่วงที หรือเพิ่มช่องทางที่หลากหลายให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังตัวอย่างคำพูด

“ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในสำนักทะเบียนและวัดผลให้มากขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร-บุคลากร หรือบุคลากรแต่ละศูนย์/ฝ่าย”
“ควรเพิ่มช่องทางที่หลากหลายให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสำนักทะเบียนและวัดผลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง”

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ รองลงมา คือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี จากผลการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สวณีย์ แก้วมณี (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ หากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1991) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพของ

องค์การต่อไป นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ที่ได้รับถึงความต้องการความผูกพันว่า เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพาภรณ์ รัตนะราช (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ

2. ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ประเด็นที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่น คือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รองลงมา คือ บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับสำนักทะเบียนและวัดผลที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม ได้ทำงานที่มีความท้าทายและมีประสบการณ์มากขึ้น การรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร การจัดระบบการจัดการความรู้ที่ดีและมีประสิทธิภาพ การใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ชัดเจน และยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรณัฏฐ วรณวิจิตร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร

3. การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยแยกตามประเภทบุคลากร พบว่า ค่า gap score ของกลุ่มข้าราชการและกลุ่มลูกจ้างประจำส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน และทั้งสองกลุ่มมีค่า gap score ที่สอดคล้องกับภาพรวมบุคลากรทุกกลุ่ม ส่วนกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมี ค่า gap score ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในขณะที่กลุ่มข้าราชการอยู่ในกลุ่ม Baby Boomers และกลุ่มลูกจ้างประจำอยู่ในกลุ่ม Baby Boomers และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) จึงทำให้ความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไปตามรุ่นอายุ

4. แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล จากผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และจากการระดมความคิดกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

4.1 สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเห็นว่า สภาพการทำงานยังไม่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากภาระหน้าที่ของสำนักทะเบียนและวัดผลที่รับผิดชอบงานมาก ลักษณะงานต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน/บุคคลที่หลากหลาย จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามที่ สวนีย์ แก้วมณี (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี (living a balanced life) องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงานเป็นสิ่งตอบแทน และสุลลิวัลย์ หมีแรตต์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 การกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเห็นว่า องค์กรยังไม่ได้กระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์การควรให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจ (business need) ที่เปลี่ยนแปลงไป (Holbeche, 2005) สอดคล้องกับที่ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นพลังสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร คือ การบูรณาการการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการพัฒนางานอาชีพ การเรียนรู้ระบบจัดการผลการปฏิบัติงานและระบบรางวัล

การพัฒนาตนเองในยุคดิจิทัล เป็นการพัฒนาตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีการเรียนรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งผู้บริหารสามารถให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป ที่สอดคล้องกับแนวโน้มใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ภายในองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคปัจจุบัน จึงควรพัฒนามาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.3 การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเห็นว่า องค์กรมีการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติที่ดีค่อนข้างน้อย การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญจิตร เศรษฐาณกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในระดับมาก ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักผ่อน การลาคลอด/การลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson et al. (1997) กล่าวว่า การให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชย ยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น

4.4 ช่องทางการสื่อสารหรือการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมีความเห็นว่าองค์กรยังมีการสื่อสารสองทาง หรือช่องทางการสื่อสารที่ยังไม่หลากหลาย กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คนรุ่นนี้อยู่ในช่วงการทำงานที่กำลังมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความทะเยอทะยาน ขยันขันแข็ง และชอบทำงานแบบพึ่งพาตนเอง มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน และมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Allen & Syfert, 2009, อ้างถึงใน ธัญนันท์ วีรภัทรรุ่งโรจน์, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพไลน เมย์ชนหมาก (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทแพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ใช้สื่อสังคม ออนไลน์กลุ่ม

สื่อสารกับองค์กร ทั้งนี้การใช้สื่อสังคม (social media) เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรควรจัดทำแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมเชิงรุกต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 องค์กรควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง จัดทำชาร์ตผังการปฏิบัติงาน มีการดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีการสร้างความสุขในที่ทำงาน เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรจับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรม HAPPY WORKPLACE
 - 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการอบรมออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยจัดหลักสูตรออนไลน์ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ หรือจัดทำคู่มือการอบรมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถอบรมออนไลน์ในหลักสูตรหรือเนื้อหาที่มีอยู่แล้ว อาทิเช่น คู่มืออบรมออนไลน์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คู่มืออบรมออนไลน์ Thai MOOC และคู่มืออบรมออนไลน์ในแหล่งเรียนรู้ต่างประเทศ
 - 1.3 สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ผ่านการอบรมออนไลน์ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับใบรับรองการผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม หรือเมื่อผ่านการอบรม 2 หลักสูตรขึ้นไป ได้รับการพิจารณาตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ หรือมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในช่วงการสัมมนาประจำปีขององค์กร
 - 1.4 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันหรือเกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร-ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละศูนย์/ฝ่าย เพิ่มมากขึ้นโดยผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE, Chat Tool, Google Chat เป็นต้น
2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของสำนักทะเบียนและวัดผล จากผลการวิจัยครั้งนี้นำไปสู่การพัฒนาความผูกพันของบุคลากร องค์กรสามารถนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ในมิติความผูกพันต่อองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยแยกตามประเภทบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่ม Generation X และ Generation Y ที่มีความผูกพันที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น การทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาโดยเปรียบเทียบตามรุ่นอายุ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มอายุ 21-34 ปี (Generation Y) กลุ่มอายุ 35-50 ปี (Generation X) และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป (Baby Boomers) เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้ตรงกับความต้องการของแต่ละรุ่นอายุ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะนำมาส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น และผลักดันให้องค์การมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.

วารสารปัญญาวิวัฒน์, 5(1), 194-202.

- เจริญจิตร เศวตวานิชกุล. (2560). *การสร้างความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธัญนันท์ วีรภัทรรุ่งโรจน์. (2559). *ลักษณะความแตกต่างระหว่าง Generation X, Y และ Z ในกรุงเทพมหานคร และ พฤติกรรมในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์* [การค้นคว้าแบบอิสระมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ปณิธาน จิยะจันทร์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและ งานวิจัย. สมาธรรม.*
- ไพลิน เมัยขันหมาก. (2559). *การสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร. ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.*
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2557). *เอกสารแบบประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กร.* (ม.ป.ท).
- สวนีย์ แก้วมณี. (2549). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ, 27(3), 10-16.*
- สุภาพรณ รัตนราช. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- สุลวิทย์ หมีแตร. (2559). *ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพและวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผล ต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร* [การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรฉัตร วรรณวิจิตร. (2561). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง* [การค้นคว้าอิสระ มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

ภาษาอังกฤษ

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Denny, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, process* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. Harper Collin.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage*. Development Dimensions International.